



جامعة  
بنغازي الحديثة



**مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم  
والدراسات الإنسانية  
مجلة علمية إلكترونية محكمة**

**العدد الثالث عشر**

**لسنة 2021**

حقوق الطبع محفوظة

## شروط كتابة البحث العلمي في مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية

- 1- الملخص باللغة العربية وباللغة الانجليزية (150 كلمة).
- 2- المقدمة، وتشمل التالي:
  - ❖ نبذة عن موضوع الدراسة (مدخل).
  - ❖ مشكلة الدراسة.
  - ❖ أهمية الدراسة.
  - ❖ أهداف الدراسة.
  - ❖ المنهج العلمي المتبع في الدراسة.
- 3- الخاتمة. (أهم نتائج البحث - التوصيات).
- 4- قائمة المصادر والمراجع.
- 5- عدد صفحات البحث لا تزيد عن (25) صفحة متضمنة الملاحق وقائمة المصادر والمراجع.

### القواعد العامة لقبول النشر

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والانجليزية؛ والتي تتوافر فيها الشروط الآتية:
  - أن يكون البحث أصيلاً، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها من حيث الإحاطة والاستقصاء والإضافة المعرفية (النتائج) والمنهجية والتوثيق وسلامة اللغة ودقة التعبير.
  - ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى أو مستل من رسالة أو اطروحة علمية.
  - أن يكون البحث مراعياً لقواعد الضبط ودقة الرسوم والأشكال - إن وجدت - ومطبوعاً على ملف وورد، حجم الخط (14) وبخط (Arial 'Body') للغة العربية. وحجم الخط (12) بخط (Times New Roman) للغة الإنجليزية.
  - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية (APA) وتثبيت هوامش البحث في نفس الصفحة والمصادر والمراجع في نهاية البحث على النحو الآتي:
  - أن تُثبت المراجع بذكر اسم المؤلف، ثم يوضع تاريخ نشره بين حاصرتين، يلي ذلك عنوان المصدر، متبوعاً باسم المحقق أو المترجم، ودار النشر، ومكان النشر، ورقم الجزء، ورقم الصفحة.
  - عند استخدام الدوريات (المجلات، المؤتمرات العلمية، الندوات) بوصفها مراجع للبحث: يُذكر اسم صاحب المقالة كاملاً، ثم تاريخ النشر بين حاصرتين، ثم عنوان المقالة، ثم ذكر اسم المجلة، ثم رقم المجلد، ثم رقم العدد، ودار النشر، ومكان النشر، ورقم الصفحة.
2. يقدم الباحث ملخص باللغتين العربية والانجليزية في حدود (150 كلمة) بحيث يتضمن مشكلة الدراسة، والهدف الرئيسي للدراسة، ومنهجية الدراسة، ونتائج الدراسة. ووضع الكلمات الرئيسية في نهاية الملخص (خمس كلمات).

3. تحتفظ مجلة جامعة بنغازي الحديثة بحقها في أسلوب إخراج البحث النهائي عند النشر.

## إجراءات النشر

ترسل جميع المواد عبر البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة جامعة بنغازي الحديثة وهو كالتالي:

- ✓ يرسل البحث إلكترونياً ( Word + Pdf ) إلى عنوان المجلة [info.jmbush@bmu.edu.ly](mailto:info.jmbush@bmu.edu.ly) او نسخة على CD بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبة العلمي، ومكان عمله، ومجاله.
- ✓ يرفق مع البحث نموذج تقديم ورقة بحثية للنشر (موجود على موقع المجلة) وكذلك ارفاق موجز للسيرة الذاتية للباحث إلكترونياً.
- ✓ لا يقبل استلام الورقة العلمية الا بشروط وفورمات مجلة جامعة بنغازي الحديثة.
- ✓ في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضة على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، ويتم اختيارهم بسرية تامة، ولا يُعرض عليهم اسم الباحث أو بياناته، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث، وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
- ✓ يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر من عدمها خلال شهرين من تاريخ الاستلام للبحث، وبموعد النشر، ورقم العدد الذي سينشر فيه البحث.
- ✓ في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، تُرسل تلك الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة بموجبها، على أن تعاد للمجلة خلال مدة أقصاها عشرة أيام.
- ✓ الأبحاث التي لم تتم الموافقة على نشرها لا تعاد إلى الباحثين.
- ✓ الأفكار الواردة فيما ينشر من دراسات وبحوث وعروض تعبر عن آراء أصحابها.
- ✓ لا يجوز نشر إي من المواد المنشورة في المجلة مرة أخرى.
- ✓ يدفع الراغب في نشر بحثه مبلغ قدره (400 دل) دينار ليبي إذا كان الباحث من داخل ليبيا، و (200 \$) دولار أمريكي إذا كان الباحث من خارج ليبيا. علماً بأن حسابنا القابل للتحويل هو: (بنغازي - ليبيا - مصرف التجارة والتنمية، الفرع الرئيسي - بنغازي، رقم 001-225540-0011. الاسم (صلاح الأمين عبدالله محمد).
- ✓ جميع المواد المنشورة في المجلة تخضع لقانون حقوق الملكية الفكرية للمجلة.

[info.jmbush@bmu.edu.ly](mailto:info.jmbush@bmu.edu.ly)

00218913262838

د. صلاح الأمين عبدالله  
رئيس تحرير مجلة جامعة بنغازي الحديثة  
[Dr.salahshalufi@bmu.edu.ly](mailto:Dr.salahshalufi@bmu.edu.ly)

## تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بحدوث الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفين إدارة المركز الطبي طبرق

\* أ. أحمد علي، \*\* أ. يوسف أشويقي، \*\*\* أ. مجدي رمضان  
(أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة - جامعة النجم الساطع - ليبيا)

### المخلص:

يحظى موضوع تخطيط المسار الوظيفي بعناية كبيرة في الأوساط العلمية كما بدأ يلقي اهتماما كبيرا من قبل المنظمة والفرد. وأجريت هذا الدراسة على موظفين إدارة المركز الطبي طبرق. وتناولت هذا الدراسة ما مدى معرفة العلاقة بين أنشطة التخطيط المسار الوظيفي وحدوث الرضا الوظيفي وما دور الخصائص الشخصية والوظيفة في عملية تخطيط المسار الوظيفي وحدوث الرضا الوظيفي لدى الموظفين بإدارة مركز طبرق الطبي. حيث أظهرت النتائج ضعف المنظمة وسوء الإدارة في تخطيط المسار وعدم اختيار الموظفين حسب المؤهلات العلمية لوظيفة يؤدي إلى عدم رضا باقي الموظفين وعدم اهتمام المنظمة بحل المشاكل الخاصة بالموظفين مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل من باقي الموظفين.

### Abstract.

The topic of career planning is receiving considerable attention in the scientific community and is also receiving considerable attention by the organization and the individual. This study was conducted on the staff of the administration of Tobruk Medical Center. This study examined the extent of knowledge of the relationship between career planning activities and the occurrence of job satisfaction and the role of personal and job characteristics in the process of career planning and the occurrence of job satisfaction among employees of the Tobruk Medical Center. Scientific dissatisfaction of the rest of the staff and the lack of interest in the organization to solve the problems of staff, which leads to dissatisfaction with the work of the rest of the staff.

## 1.1 المقدمة:

حظيت عملية تخطيط المسار الوظيفي اهتمام كلاً من الفرد والمنظمة، فاختيار الفرد لوظيفة يعد من القرارات المهمة التي يكون لها الأثر الكبير في حياته هذا الاختيار يجب أن يكون متطابقاً مع الخصائص الشخصية مثل القدرات والاتجاهات والقيم والاهتمامات وبالتالي تكون هذه الوظيفة مناسبة للفرد.

كما تسعى المنظمة لاستقطاب أفراد مناسبين للوظائف الشاغرة بها، وعلى ذلك فإن المسار الوظيفي يكون مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتناسقة والمرتبطة بالعمل وتهدف إلى أحداث توافق بين الفرد ووظيفته.

وبالتالي فإن اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي وتنمية وبتحديد إدارة الموارد البشرية لهذه المنظمات جاء لتحقيق الكثير من المزايا التي تعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، فعملية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد تساعد في التعرف على الوظيفة المتاحة أمامه، والمقارنة بينها وبين العديد من الفرص حسب إمكانياته وقدراته، وبالتالي يتم اختيار وظيفة مناسبة له، وعندما يشعر الفرد بما حققه من تقدم وتطور في مساره الوظيفي فإنه يشعر بالرضا عن مساره، وبالتالي يتمكن من تحقيق النجاح في المسار الوظيفي، ويصل إلى حدوث ما يعرف بالرضا الوظيفي.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يحظى موضوع تخطيط المسار الوظيفي بعناية كبيرة في الأوساط العلمية كما بدأ يلقي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمة، والفرد يحظى بموضوع تخطيط المسار الوظيفي بعناية كبيرة في الأوساط العلمية كما بدأ يلقي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمة، والفرد وذلك لما له من آثار إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، فكلاهما يسعى بكل جهده لذلك فنجد المنظمة تسعى لأن يشغل أفراد مناسبون الوظائف الشاغرة المتوفرة لديها، لكي يحققوا نجاحات للمنظمة، كما يسعى الفرد الذي خطط لمساره الوظيفي مسبقاً أن يتحصل على وظيفة تناسبه وتنتهي به إلى الرضا الوظيفي.

مما تقدم فإن الدراسة تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين أنشطة تخطيط المسار الوظيفي التي تقوم بها المنظمة وحدث الرضا الوظيفي وهل هناك دراية من قبل الفرد والمنظمة بتخطيط المسار الوظيفي.

## 3.1 أهداف الدراسة:

- 1- معرفة العلاقة بين أنشطة تخطيط المسار الوظيفي وحدث الرضا الوظيفي لدى الموظفين بإدارة مركز طبرق الطبي.
- 2- معرفة ما إذا كان هناك تخطيط للمسار الوظيفي يتبع في إدارة مركز طبرق الطبي.
- 3- التعرف على أوضاع الموظفين التابعين لهذا القطاع الحيوي ومعرفة درجة رضاهم الوظيفي من عدمه، وهل تحقق في ذلك الرضا دور لأنشطة تخطيط المسار الوظيفي التي تتبعها المنظمة.

## 4.1 أهمية الدراسة:

- 1- معرفة تخطيط المسار الوظيفي ودوره للوصول بالموظف إلى مرحلة الرضا الوظيفي بأقصر الطرق وأمنها ودور المنظمة في ذلك.
- 2- معرفة دور الخصائص الشخصية والوظيفة في عملية تخطيط المسار الوظيفي وحدث الرضا الوظيفي.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

1- **الفرض الأول:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة تخطيط المسار الوظيفي التي تقوم بها المنظمة وحدث الرضا الوظيفي.

2- **الفرض الثاني:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والتمثلة في (العمر - المستوى التعليمي - الحالة الاجتماعية - النوع) وتخطيط المسار الوظيفي، حدوث الرضا الوظيفي.

3- **الفرض الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية والتمثلة في (مدة الخدمة بالمنظمة - الدخل الشهري - الوظيفة أو المنصب - الدرجة الوظيفية - عدد سنوات الخبرة - عدد البرامج التدريبية المتحصل عليها) وتخطيط المسار الوظيفي، حدوث الرضا الوظيفي.

## 6.1 منهجية الدراسة:

تتكون منهجية الدراسة من ثلاث جوانب على النحو التالي:

### 1.6.1 الجانب النظري:

وقد تمت في هذا الجانب الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة وكذلك شبكة المعلومات العالمية فيما يتعلق بموضوع الدراسة لغرض الحصول على كمية معلومات يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة.

### 2.6.1 الجانب الميداني:

وقد تم في هذا الجانب تجميع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها وتم استخدام صحيفة استبائيته وتوزيعها على عينة دراسية رئيسية لجمع البيانات ومن خلال إجابات المشاركين على الأسئلة الواردة بها.

### 3.6.1 الجانب التحليلي:

وفي هذا الجانب تم تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بعد تفريغ الاستمارات الاستبائية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### 1.7.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

• دراسة مريم بخاري عام (1470) حول: الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية.

ومن أهم أهداف هذه الدراسة:

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة أحاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين أوضاع العاملين في التعليم وزيادة الحوافز لديهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية التي تعيق أو تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (226) موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة إلى المشرفات (بمسمى الموجهات سابقا) .

## وكان من أهم النتائج:

- 1- الموظفات غير راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة التعليمية.
- 2- ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.
- 3- تميل معظم المعلمات إلى قبول ما يسند إليها من أعمال من غير اختصاصهن أحيانا تفاديا للاصطدام مع الهيئات الإدارية.

● دراسة عبد الصمد الأغبري عام (1422) حول: (الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية) ولقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه. كما تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة مثل: نوع المبنى المدرسي والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة وعامل السن ولتحقيق ذلك صمم الباحث أداة استبانة مكونة من (20) بنداً متعلقة بمستوى الرضا عن بعض العناصر مثل الراتب الشهري ومدى المشاركة في اتخاذ القرار وتم توزيع الاستبانة على (83) متدربا وكشفت الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري والشعور بالإنجاز والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، يمثل المستوى الأعلى للرضا لدى أفراد العينة، ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة للدراسة.

## - الاطار النظري للدراسة:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

## تعريفات عن الرضا الوظيفي:

الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويتفاعل من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيقاً لأهدافه الاجتماعية ويعد مقياس لدرجة تقبل الفرد وقناعته لموقف العمل الكلي (-) ([http:// www.uobabylon.edu.i](http://www.uobabylon.edu.i))

وأشير إلى الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة" إذ أن المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له (عباس: 2003، 175).

## وبشكل عام ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما:

- 1- الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى

عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

**2- الرضا النوعي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في الفاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر الطي تسهم في خفض الرضا أو زيادته.

ومما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها (فرج: 2002، 221).

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين.

#### 1- العوامل الشخصية الخصائص البيوغرافية:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة والعوامل الشخصية تنقسم إلى:

**1- الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى إداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل وعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العاملة أطفال في سن الدخول للمدرسة، وهو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة. وذلك للقيام بواجباتهن العائلية.

**2- الحالة الزوجية:** لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية على الإنتاجية، ولكن الدراسات تشير باستمرار إلى أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل، معدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين حيث أن الزواج يؤدي لتزايد المسؤوليات مما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية .

**3- مدة الخدمة:** تعرف مدة الخدمة بأنها "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين" وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر.

**4- العمر:** فيما يتعلق بالعلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فقد ذكر أن أغلب الدراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا على الأقل حتى سن الستين سنة، ويلاحظ أن أغلب الدراسات تخط بين العاملين المختصين وغير المختصين، وحينما تم الفصل بين الاثنين فإن



الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر، ثم يزايد فيما بعد (العطية 2003: 43 - 49).

وأشير لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الحقيقي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (عبد الباقي، 2004: 174).

**5- القدرات:** هناك حقيقة شائعة مضمونها أن الناس خلقوا متساويين، وهذا صحيح، ولكنها لا تعنى أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال، وإنما تعنى، أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف، فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين.

**6- القدرات البدنية:** تحتاج مختلف الأعمال إلى القدرات جسمانية أو بدنية مختلفة.

**7- القدرات الذهنية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات "الذكاء - القدرات اللفظية والتعبيرية - القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء - السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - الذاكرة (أبو رمضان، 2004: 34).

**8- القوة:** القدرة على استخدام القدرة البدنية ضد الأغراض المختلفة.

**9- المرونة:** القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر.

**10- قوة التحمل:** القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة.

**11- السرعة:** القدرة على التحرك بسرعة.

**12- الشخصية:** هي ذلك النموذج المتفردة والمستقرة نسبيا في السلوك والفكر والعواطف وباشترائها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في التنظيمات، وفي ضوء هذا المخل فإن فردا بعينه قد يكون أكثر ملائمة من غيره للقيام بعمل معين، لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه، وكلما كان هذا التوافق كبيرا، كلما كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل (رفاعي، بسيوني، 2004: 128).

**13 - التعلم:** أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما (عبد الباقي، 2003: 22).

**14- القيم:** تعرف زاوية القيم على أنها "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى" وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية، فالجماعات المهنية المختلفة تؤمن بقيم مختلفة وتعد الاختلافات في القيم مسئولة مسؤولة جزئية عن الانطباعات التي تكونها عن الأفراد العاملين في مهنة معينة، وبإضافة إلى ذلك فإن هذه الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى الصراع بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة عندما يتفاعل أعضاء من جماعات ذات تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض، فيمكن أن ينشأ نوع من الصراع والمشاكل داخل المنظمة (حسن، 2001: 152).

**15 الاتجاهات:** الواقع يشير إلى أن لكل شخص أشياء يفضلها ويحبها وأشياء لا يفضلها ويكرها، وحينما تختص آراء ومشاعر الحب والكراهية نحو العمل يظهر التأثير واضحاً في الظواهر العامة مثل الرضا عن العمل والالتزام الوظيفي والتعهد التنظيمي، لذلك نرى أن الاتجاهات النفسية لها أهمية كبيرة في العمل، ولها تأثير واضح على سلوك العاملين في المنظمات، ولذلك يمكن تعريف الاتجاهات النفسية على أنها تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية نحو أشياء موجودة في البيئة (سلطان، 2004: 191).

**16- الدافعية:** هي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين فالدافعية هي أحد المحددات العديدة المؤثرة في الأداء، وليس معنى أن الفرد قد أدى عمله على أكمل وجه أن دافعيته عالية، بل قد يرجع ذلك لارتفاع مستوى مهاراته، بل إن دافع الفرد قد يكون قوياً، ولكن لن يؤدي العمل على الوجه المطلوب بسبب افتقاره للمهارات اللازمة لإنجاز العمل (رفاعي، بسيوني، 2004: 164).

وأشير أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة (عبد الباقي، 2004: 80).

### عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

أن رضا العاملين وأدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية من غيرها، فقد أوضحت دراسة عن عاملين انخرطوا في برنامج تدريبي أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة في هذا المناخ ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين في طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى في المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك، وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبادل، وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي أسهم ذلك في بلوغ وتحسين الفاعلية التنظيمية (مصطفى، 2005، 408).

**1- مرونة التنظيم:** قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الهيكل التنظيمي غير المرن، فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

**2- أنماط السلطة:** سواء كانت مركزية أو لا مركزية، فالمركزية في مفهومها الصحيح تشير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات العليا، وأما اللامركزية فإنها تأخذ عكس هذا المفهوم.

إن السلطة المركزية توحى بالتطلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، وهذا يعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

**3- الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

**4- أسلوب التحفيز:** يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجر أو الترقيات أو التدريب .. الخ الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.

**5- المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ، وإنما يعمل لإشباع حاجات

المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، وتخلق مناخا يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية، وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى (المغربي: 1995، 277 – 308) .

**6- طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى الملل وعدم الإبداع ، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد، وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار (العميان :2002، 306) وذلك من خلال وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظروف سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي، لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمنظمة (حمود: 2002 ، 173) .

**7- أسلوب التعامل مع العاملين:** أن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة (حمود، 2000 :167) وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، 2002 : 308).

**8- تدريب العاملين:** أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتمسك به لكفاءته، وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة (المغربي، 1995: 307) ويلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، لا سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (حمود، 2002 : 167) .

**9- أساليب الرقابة:** مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، لذلك فإن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم (حمود، 2002: 175). كما أشير أن الرقابة أمرا ضروريا من أجل التأكد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداع الوسائل المختلفة لاختراقها، الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة وهكذا، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا (المغربي، 1995: 307)

#### مراحل حدوث الرضا الوظيفي:

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- 2- **الدافعية:** تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدي الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- 3- **الأداء:** وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.
- 4- **الإشباع:** هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.

5- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة (محمد الصيرفي: 2003، 362).

### عناصر الرضا الوظيفي:

1- **الرضا عن الأجر:** ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسدية أو فكرية.

2- **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- استخدام الفرد لقدراته .

3- **الرضا عن فرض الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنه لا يد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل (أحمد صقر: 1979، 143).

4- **الرضا عن الإشراف:** تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم. ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره.
- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعاشنة السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

5- **الرضا عن جماعة العمل:** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا يد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

6- **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله (زين الدين: 200، 73).

### أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

1- **الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولى بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد الفاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

2- **الرضا النوعي:** يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجر، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته (سفاري ميلود، 2007: 19)

## مظاهر الرضا الوظيفي:

- يمكن أن يستند على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا وهي:
- 1- قلة الفقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
  - 2- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
  - 3- أن الأبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
  - 4- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في إدهان العمال تؤدي إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.
  - 5- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم (أشرف محمد: 2001, 335).

## مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

### المسببات التنظيمية للرضا:

- 1- **نظام العوائد:** مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
- 2- **الأشراف:** أن ادراك الفرد بمدى جودة الأشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على أدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم.
- 3- **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- 4- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها (محمد: 2003. 202).
- 6- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعنى اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة (حسن: 2001 ، 181).

7- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوى لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

8- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة (جيرالد، روبرت: 2004, 213, 214).

#### المسببات الشخصية للرضا:

1- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما اذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أم التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم (محمد: 2003، 263).

#### التمهيد:

بعد استعراض الاطار النظري للدراسة في الفصلين السابقين، فقد خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية التي تساعد على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الدراسة.

#### كيفية تصميم استمارة الاستبيان:

نسعى في هذه الدراسة إلى تجميع البيانات المتعلقة بدراسة تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بحدوث الرضا الوظيفي حيث استخدام الباحثون استمارة الاستبيان وهي تمثل الأداء الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وفي نفس الاطار تم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة حيث تم توجيه الأسئلة إلى موظفين إدارة مركز طبيرق الطبي وقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في تصميم استمارة الاستبيان وتم إجراء بعض التحويرات على الأسئلة وذلك بما يتماشى مع موضوع الدراسة.

#### عينة الدراسة الرئيسية:

سبق وأن تم تحديد عينة الدراسة في الفصل الأول وتتمثل عينة الدراسة في الموظفين التابعين لإداره مركز طبيرق الطبي حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (38) مفردة.

#### أسلوب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات تم استخدام الأسلوب الإحصائي للقيام بتحليل بيانات مفردات العينة إحصائيا باستخدام المتوسط الحسابي لتحليل وتفسير الإجابات على اعتبار أن الأسلوب يتناسب مع الدراسات الاستكشافية والتي من بينها هذه الدراسات.

### خصائص مفردات الدراسة:

في هذا الجانب يتم تحليل خصائص مفردات الدراسة المتعلقة بالاستبيان عن موظفين إدارة مركز طبوق الطبي والذي يبلغ عددهم (38) مفردة وذلك على النحو الآتي:

**السؤال الأول:** هل تشعر بالرضى عن درجة الحرية المتاحة لك لأداء العمل بطريقتك الخاصة؟  
وكانت الإجابة على النحو التالي:

البيان	العدد	النسبة
نعم	18	47.36%
لا	20	52.63%
المجموع	38	100%

ويرى (18) من المبحوثين بنسبة (47.36%) أنهم يشعرون بالحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بينما (20) من المبحوثين بنسبة (52.63%) أنهم لا يشعرون بالحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة.

**السؤال الثاني:** هل تشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة أمامك؟  
وكانت الإجابة على النحو التالي:

البيان	العدد	النسبة
نعم	15	39.47%
لا	13	60.52%
المجموع	38	100%

ويرى (15) من المبحوثين بنسبة (39.47%) أنهم يشعرون بالرضى عن فرص الترقية المتاحة أمامهم. بينما (13) من المبحوثين بنسبة (60.52%) أنهم لا يشعرون بالرضى عن فرص الترقية أمامهم.

**السؤال الثالث:** هل تشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة - الحرارة - والتهوية - والتجهيزات - المكتبة - النظافة - والترتيب)؟

وكانت الإجابة على النحو الآتي:

البيان	العدد	النسبة
نعم	14	36.84%
لا	24	63.15%
المجموع	38	100%

ويرى (14) من المبحوثين بنسبة (36.84%) أنهم يشعرون بالرضى عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة - الحرارة - والتهوية - والتجهيزات - المكتبة - النظافة - والترتيب).

بينما يرى (24) من المبحوثين بنسبة (63.15%) أنهم لا يشعرون بالرضى عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة - الحرارة - والتهوية - والتجهيزات - المكتبة - النظافة - والترتيب).

**السؤال الرابع:** هل تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بترقية العاملين في المنظمة؟

وكانت الإجابة على النحو الآتي:

البيان	العدد	النسبة
نعم	19	%50
لا	19	%50
المجموع	38	%100

ويرى (19) من المبحوثين بنسبة (50%) انهم يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بترقية العاملين في المنظمة . بينما يرى (19) من المبحوثين بنسبة (50%) انهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بترقية العاملين في المنظمة.

**السؤال الخامس: هل أنت راضي على الطريقة التي تديرها منظمتك؟**

**وكانت الإجابة على النحو الاتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	11	%28.94
لا	27	%17.05
المجموع	38	%100

ويرى (11) من المبحوثين بنسبة (28.94%) انهم راضين على الطريقة التي تديرها المنظمة، بينما يرى (27) من المبحوثين بنسبة (17.05%) انهم غير راضين على الطريقة التي تديرها المنظمة.

**السؤال السادس: هل تشعر بالرضى عن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية؟**

**وكانت الإجابة على النحو الاتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	21	%55.26
لا	27	%44.73
المجموع	38	%100

ويرى (21) من المبحوثين بنسبة (55.26%) انهم راضين عن العلاقة المتبادلة بين مستويات الإدارة، بينما (17) من المبحوثين بنسبة (44.73%) انهم غير راضين عن العلاقة المتبادلة بين مستويات الإدارة.

**السؤال السابع: هل تشعر بالرضى عن رئيسك؟**

**وكانت الإجابة على النحو الاتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	18	%47.36
لا	20	%58.63
المجموع	38	%100

ويرى (18) من المبحوثين بنسبة (47.36%) انهم راضين على رئيسهم.

بينما يرى (20) من المبحوثين بنسبة (58.63%) انهم غير راضين على رئيسهم.

**السؤال الثامن: هل أنت راضي على الراتب الذي تحصل عليه؟**

**وكانت الإجابة على النحو الاتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	12	%31.57
لا	26	%68.42
المجموع	38	%100



ويرى (12) من المبحوثين بنسبة (31.57) انهم راضين على الراتب الذي يتحصلون عليه. بينما (26) من المبحوثين بنسبة (68.42%) انهم غير راضين على الراتب الذي يتحصلون عليه.

**السؤال التاسع: هل تأخذ المنظمة في اعتبارها المهارات والقدرات التي تقوم بها؟ وكانت الإجابة على النحو الآتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	9	23.68%
لا	29	76.31%
المجموع	38	100%

ويرى (9) من المبحوثين بنسبة (23.68%) انه يتم الاهتمام بالمهارات والقدرات التي يقومون بها، بينما (29) من المبحوثين بنسبة (76.31%) انه لا يتم الاهتمام بالمهارات والقدرات التي يقومون بها.

**السؤال العاشر: هل تشعر بالرضا عن التقدير الذي تحصل عليه عند أداء عمل جديد؟ وكانت الإجابة على النحو الآتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	11	28.94%
لا	27	71.05%
المجموع	38	100%

ويرى (11) من المبحوثين بنسبة (28.94%) يشعرون بالرضي عن التقدير الذي يحصل عليه عند أداء عمل جديد، بينما (27) من المبحوثين بنسبة (71.05%) لا يتلقون أي تقدير عند أداء عمل جديد.

**السؤال الحادي عشر: هل تقوم المنظمة بتصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظيفة؟ وكانت الإجابة على النحو الآتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	8	21.05%
لا	30	78.94%
المجموع	38	100%

ويرى (8) من المبحوثين بنسبة (21.05%) انه يتم تصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظائف، بينما (30) من المبحوثين بنسبة (78.94%) انه لا يتم تصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظائف.

**السؤال الثاني عشر: هل تهتم المنظمة بحل المشاكل الخاصة بالموظفين كالغياب المتكرر، الخصومات، وضغوط العمل؟**

**وكانت الإجابة على النحو الآتي:**

البيان	العدد	النسبة
نعم	12	21.05%
لا	26	78.94%
المجموع	38	100%

ويرى (12) من المبحوثين بنسبة (21.05%) أن هناك اهتمام بحل المشاكل الخاصة بالموظفين كالغياب المتكرر، الخصومات، وضغوط العمل، بينما (26) من المبحوثين بنسبة (78.94%) انه لا يتم الاهتمام بالمشاكل الخاصة بالموظفين كالغياب المتكرر، الخصومات، وضغوط العمل.

#### - النتائج والتوصيات:

##### - نتائج الدراسة:

- 1- تشير الدراسة من خلال التحليل الإحصائي الوصفي، أن توقعات المبحوثين كانت غير متفائلة بشأن وضعهم الوظيفي، وما يتوقعونه من المنظمة من مساعدات، تؤدي إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية والمعيشية.
- 2- توصلت النتائج إلى أن المبحوثين راضون عن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية.
- 3- عدم الاهتمام بالمهارات والقدرات التي يقوم بها الموظفين في العمل مما تؤدي إلى عدم الرضا.
- 4- من خلال النتائج التي تم التوصل لها عدم رضا الموظفين على رئيسهم.
- 5- ضعف المنظمة وسوء الإدارة في تخطيط المسار وعدم اختيار الموظفين حسب المؤهلات العلمية وعدم تقديم استمارة الاستبيان لموظفين المتقدمين للحصول على الوظيفة يؤدي إلى عدم إرضاء باقي الموظفين.
- 6- عدم اهتمام المنظمة بحل المشاكل الخاصة بالموظفين مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل من باقي الموظفين.

##### - توصيات الدراسة:

#### توصيات موجهة للأفراد بشأن تخطيط المسار الوظيفي:

- 1- توصى الدراسة الأفراد باطلاع على الكتيبات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي، والاهتمام بالتدريب والاستفادة منه لنجاح مسارهم الوظيفي وبلوغهم الرضا الوظيفي .
- 2- توصى الدراسة الأفراد باختيار الوظيفة التي تتناسب مع خصائصهم الشخصية والوظيفية والسعي الدائم للتوافق بينهم لأن ذلك سيؤدي إلى أن يكون المسار الوظيفي ناجحاً .

##### - توصيات موجهة للمنظمة:

- 1- الاهتمام بالخصائص الشخصية للأفراد لما لها من أهمية على إنجاح المسار الوظيفي وبذلك يمكن أن تقوم المنظمة بالشرح الوافي للوظائف المتوفرة لديها، والشروط اللازم توفرها في شاغلي هذه الوظائف. وبالتالي يمكنها الوصول إلى التوافق بين الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية، وبالتالي تصل بالشخص المناسب إلى المكان المناسب.
- 2- توصى الدراسة المنظمة باتباع أساليب تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، والاهتمام به وبتعريف الموظفين بأهميته بإنجاح مسارهم الوظيفي وحدوث الرضا الوظيفي.
- 3- توصى الدراسة المنظمة بأن ينظر في مساعدة الموظفين بمنحهم قروض إعانة حيث أثبتت الدراسة أن هذا التوقع لم يتوقعه معظم المبحوثين، وبالتالي سيكون له الأثر الكبير في نفوس الموظفين إذ ما تم الاهتمام به.
- 4- توصى الدراسة بأن تتبع المنظمة الاهتمام بتوقعات موظفيها، وطموحاتهم وإمكانية تحقيقها.

5- توصى الدراسة باهتمام بالبرامج التدريبية حيث إن عدد العاملين لم يتحصلوا على دورات تدريبية تساعدهم على تطوير مهاراتهم وتنميتها بحيث تواكب التطور التكنولوجي مثل تدريب الأفراد على استخدام أجهزة الحاسب الألي في أداء العمل، على أن تكون فرص التدريب دون محاباة.

6- يجب على المنظمة أن تقوم بتوفير معلومات وافية عنها، وعن الوظائف المتوفرة بها وعن نظام الترقى، ويتم طلاع الموظفين على ذلك منذ مسارهم الوظيفي.

## - المراجع:

### - الكتب:

- 1- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
  - 2- بوشناف أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علوم الاجتماع، جامعة باتنة، 1991 - 1992 .
  - 3- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1996م .
  - 4- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
  - 5- فرج، طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
  - 6- فرج، طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
  - 7- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- الرسائل العلمية:

- 1- محيسن، وجدى، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسكندرية، غزة، 2004.
  - 2- أبو رمضان، نجوى نعيم، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.
  - 3- مريم بخاري حول: "الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية" 1407 .
  - 4- عبد الصمد الأغبري حول: (الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية) 1422 .
  - 5- عبد الرحمن الداود حول: (الرضا الوظيفي لدى مشرفي أسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي) 1425 .
  - 6- سعود القوس حول: "المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض" 1421.
- شبكة المعلومات:

<http://www.uobabylon.edu.iq>

<https://hrdiscussion.com>